LE PLAN STRATÉGIQUE

Nous n'inventons rien, le marché local se rétrécit, la concurrence étrangère se fait vive et la mondialisation des marchés s'intensifie. La solution? Le commerce international, un domaine fort complexe qu'il faut maîtriser si l'on veut réussir.

PAR THÉRÈSE VANASSE, ADM. A.

J'aimerais vous présenter brièvement une démarche systématique vous permettant de mieux connaître la façon d'arriver à vous positionner en commerce international, les différentes catégories de plans d'action qui pourraient en découler et finalement vous éclairer suffisamment pour vous inciter à vous lancer dans l'aventure fascinante du commerce international en toute connaissance de cause.

1 ÉVALUATION DES POSSIBILITÉS D'EXPORTATION: LE DIAGNOSTIC-EXPORT

Le diagnostic-export sert à évaluer la capacité et le degré d'engagement d'une PME face à l'exportation. En fait, il sert à classer les entreprises dans une des trois catégories suivantes: celles qui sont prêtes à exporter, celles qui seront prêtes à exporter si certains changements sont apportés et celles qui ne sont pas du tout prêtes à exporter et pour qui l'exportation peut mettre la survie de l'entreprise en péril.

Il consiste donc à l'observation et à l'analyse, entre autres, de l'organisation, du produit, de la capacité d'innover et de respecter les normes, des finances, du marketing, des réseaux de distribution, de la concurrence locale et internationale ainsi que de la publicité.

2 LE SERVICE IMPORT-EXPORT ET L'IMPARTITION

Les contraintes de langues étrangères, de cultures et de sociétés différentes, de systèmes politiques, d'adaptation du produit et des systèmes juridiques différents nécessitent une structure spécifique. Normalement, elle s'implante progressivement.

La mise en place et l'organisation d'un service d'exportation doit prendre en compte les impératifs du commerce international. L'impartition ou la consultation peuvent se trouver sous la forme d'avocats spécialisés, de comptables et de fiscalistes, de transitaires et de courtiers en douanes au Canada et à l'étranger, de consultants en commerce international, etc...

3 CHOIX DU(DES) MARCHÉ(S)-CIBLE(S) : ÉTUDE DU MARCHÉ ET DU PAYS

Nous procédons pour chaque marché à diverses recherches et à l'analyse de divers types de variables soit: les données politico-économiques dont la taille du marché aux variations de stocks près, les contraintes administratives (législation douanière, obstacles non-tarifaires, législation fiscale), la situation financière du pays et la stabilité politique. En deuxième lieu, on analyse l'évolution du développement démographique, le plan de développement et les budgets ainsi que les aides au développement. Puis, finalement, on remarque les principaux pays fournisseurs (concurrence internationale), la langue, l'éloignement du marché, l'état des infrastructures, l'image du Canada et du Québec, la religion, etc...

4 LES CONTRÔLES À L'EXPORT ET À L'IMPORT:

Chaque pays maintient des contrôles soit à l'importation, soit à l'exportation et exige des permis/licences d'importation ou d'exportation. Par exemple, puis-je exporter des véhicules usagés au Chili ? Non, c'est le seul contrôle à l'importation dans ce pays.

5 MAÎTRISE DE LA TERMINOLOGIE DU COMMERCE INTERNATIONAL

L'exportation est sans contredit une opération plus complexe que la vente de produits sur le marché national. Pour réussir, il faut se familiariser avec la terminologie et les principales techniques commerciales.

Parmi les plus importantes, on trouve la logistique qui est une vision globale des déplacements de marchandises réunis en réseau, depuis le ramassage des matières premières jusqu'à la mise en vente des produits finis, selon la définition de M. **Serge Lebrun**, D.E.A .

Autre point fort important, on doit considérer les incoterms (EXW...-FCA... - FOB ... - CIP... - DDP...). La version la plus récente est de 1990 et elle est régit par la **Chambre de Commerce International** (CCI) dont le but est d'arrêter une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce extérieur. Ils définissent avec clarté et exactitude les responsabilités de l'acheteur et du vendeur (emballage, documents, transport, assurance, dédouanement de l'importation et de l'exportation) et le moment du transfert de risque.

À ne pas confondre: «incoterms» et «terme de vente du marché américain». Ces derniers ne sont utilisés que pour le marché américain et sont : FOB Plant, FOB Border, FOB Destination.

6 ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ : LE PLAN MARKETING

Pour élaborer votre stratégie d'entrée sur le marché, vous devrez commencer par une étude de ce marché. Cette étude devra couvrir les objectifs suivants: une connaissance globale du marché sélectionné par une recherche exhaustive (une étude de débouchés porte sur les éléments de marketing) et une recherche précise sur un point particulier de la politique commerciale mise en place sur un marché connu se traduisant par une recherche intensive sur un élément de marketing.

L'entreprise doit réaliser une analyse critique de son produit tant au niveau technique que commercial et remettre éventuellement en cause son savoir-faire pourtant performant sur le plan national. L'étude des contraintes techniques (les normes, les usages, etc...) doit aussi être menée de façon aussi exhaustive que possible. L'enveloppe des exigences est définie, chiffrée et revue en fonction des coûts. Elle se prolonge en fonc-

Mme Thérèse Vanasse, Adm. A. est présidente de la compagnie Vanasse et associés, une entreprise spécialisée en planification stratégique, logistique, douanes et marketing. On peut la joindre au (514) 955-4701.

tion des caractéristiques commerciales comportant une dimension réglementaire.

Au moment de l'établissement des prix à l'exportation, il faut faire une distinction entre prix intérieur et coûts à l'exportation, soit les frais liés à l'exportation proprement dite. Le prix intérieur inclut les coûts de production ou de fabrication, les dépenses d'investissement, les frais généraux et administratifs, le coût de la publicité, etc. Tandis que les coûts à l'exportation comprennent principalement les modifications du produit selon les us et coutumes.

De plus, faire appel aux services d'un intermédiaire est probablement la meilleure stratégie à adopter pour les petites entreprises qui ne connaissent pas les rouages de l'exportation. Ils peuvent offrir des services après-vente et techniques à la clientèle, ils proposent un produit habituellement disponible sur le marché ciblé par l'intermédiaire de distributeurs locaux. Qui sont-ils ? Les agents manufacturiers, les représentants, les distributeurs étrangers, les maisons de commerce (Traders).

À long terme, la vente directe aux détaillants ou aux consommateurs étrangers permet souvent d'accroître la marge bénéficiaire de l'exportateur. Les associations et les transferts de technologie, parfois appelés regroupement/alliance stratégique, peuvent aussi être profitable aux exportateurs voulant échapper aux diverses barrières commerciales et restrictions à l'importation.

La stratégie de communication, publicité et promotion doit prendre en compte les vendeurs silencieux qui sont l'emballage, le dépliant de l'entreprise; le dépliant sur le produit/service, le manuel d'utilisation, la papeterie, les formulaires de commande et les échantillons. Les autres stratégies peuvent être de viser l'intermédiaire ou utilisateur/consommateur, de participer à des foires commerciales; utiliser les revues et les journaux. À ne pas oublier, **la promotion doit être faite dans la langue du pays ou, du moins, en anglais et en français !**

Dernier point, il faut se poser quelques questions. Quelle sera la garantie ? Quelle sera la forme de la garantie ? Dans le cadre d'une garantie accordée, il est nécessaire de préciser la forme et les conditions de maintenance, de réparation, d'échange de pièces et également la durée. Le service après-vente lié au produit contribue à différencier l'entreprise de la concurrence et à fidéliser la clientèle. Il faut aussi voir à fournir l'assistance technique et la documentation les plus claires et adéquates possible.

7 LES DIVERSITÉS CULTURELLES: LES US ET COUTUMES ET LA LANGUE

"La culture est le mode de vie propre à un groupe de personne, leur cadre de vie : une mosaïque de la vie humaine." **Philip R. Cateora**, International Marketing. Il faut donc développer les compétences dans une perspective de diversité internationale. Les types de différences culturelles sont la conception du temps, de l'espace, des choses, de l'amitié et la conception des accords. Il faut tenir compte de l'incidence de la diversité culturelle pour pouvoir établir des stratégies d'atténuation des différences.

8 LOI APPLICABLE

En commerce international, il faut penser à l'adaptation des contrats aux systèmes juridiques nationaux. Cette adaptation se fait en fonction du système juridique où se déroulera l'opération. Il faut les connaître car les clauses du contrat seront ensuite mises en accord avec le système.

Les clauses importantes à adapter sont, entre autres, une langue précise, un recours à une convention internationale, un prix défini, des modalités de paiement adaptées et un droit pour un contrat.

9 PAIEMENT ET ÉTABLISSEMENT DU FINANCEMENT

On peut utiliser les modes de paiement suivants: le compte ouvert, la consignation, le transfert bancaire ou l'encaissement documentaire. L'exportateur expédie alors les marchandises à l'acheteur étranger sans aucune garantie de paiement. Le paiement comptant à l'avance est très rarement utilisé. Le mode le plus sécuritaire demeure sans contredit la lettre de crédit.

L'entreprise doit donc revoir parfois ses mouvements de trésorerie et envisager d'autres méthodes de financement. Les sources de financement possible sont les banques et les deux paliers de gouvernement. À ce sujet on peut consulter le ***Guide des services offerts à l'exportation*, MICST, Direction générale du développement des marchés**, 1996.

10 MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS OU DES SERVICES

Les intermédiaires, dont le courtier en transport et les consolidateurs, ont pour principale tâche de trouver un moyen de transport pour l'expéditeur et une cargaison pour le transporteur. Pour sa part, le transitaire possède un réseau mondial d'experts dans l'acheminement de marchandises. Il assume les responsabilités pour les différents mouvements de la logistique, de l'application des divers règlements, des finances et de l'assurance cargo. De plus, il offre tous les services de transport et de consolidation.

Si le transitaire est aussi courtier en douane, il peut alors exécuter le dédouanement import-export, voir au recouvrement des droits et appliquer les taxes. C'est aussi un partenaire d'affaires et un gestionnaire de l'information. Sur le marché vous trouverez également d'excellents consultants experts en logistique.

Pour l'embauche et la sélection de tout intermédiaire, prenez le temps de «magasiner», demandez des références, comparez les prix, les services, la rapidité d'exécution et la qualité.

11 «PASSER À L'ACTION !»

Formez une équipe composée de membres de votre personnel interne et d'aide extérieure. De la théorie à la pratique : Faites l'essai !

12 PROCÉDER AU RÉEXAMEN DE LA STRATÉGIE

Il ne faut pas oublier en aucun cas que vous ou votre personnel pouvez suivre des cours ou des séminaires de perfectionnement dispensés par différents collèges (Cégeps), universités, différentes associations ou ministères.

Pour conclure, nous retournons au commentaire de M. **Gérald d'Ambroise:**

«On a vu des entreprises contraintes de changer rapidement de cap. Il n'est pas facile de faire de la planification. Il est surtout difficile de mettre ensuite les plans en oeuvre. Quelques-uns diront même que tout l'exercice est inutile. Les résultats espérés ne sont pas toujours atteints; ils l'ont rarement été au cours des dernières années. Mais l'influence du processus lui-même est difficilement mesurable!»

Qu'en serait-il de la situation de certaines entreprises si elles n'avaient fait aucune planification stratégique ? Probablement pire, n'est-ce pas ?

Bonne chance !